

MAGAZIN ZUM GESCHÄFTSBERICHT
2023

#hierpassiert



SALZGITTERAG
Mensch, Stahl und Technologie

KURZPORTRÄT

Die Salzgitter AG ist einer der führenden deutschen Stahl- und Technologiekonzerne. Als Vorreiter der Circular Economy fokussieren wir uns auf die nachhaltige Innovation und Transformation unserer Produkte und Prozesse in den Geschäftsbereichen Stahlerzeugung, Stahlverarbeitung, Handel und Technologie.

INHALT

Editorial	3
Auf dem Weg zur CO₂-reduzierten Produktionsweise	
Unsere Transformation	4
Pioneering for Circular Solutions	
Vielfältige Partnerschaften	6
Der Chef des Aufsichtsrates im Interview	
„Wir werden unser Ziel erreichen“	10
Tradition und Moderne	
25 Jahre neue Salzgitter AG	12
Equity Story	
Sechs gute Gründe für die Salzgitter AG	14
Goodbye und Welcome	
Staffelübergabe im Vorstand	16
Unsere Geschäftsbereiche	
Breite Aufstellung – maximale Performance	18
Internationalisierung	
Standorte weltweit	24
SALCOS® – der Name ist Programm	
Meilensteine 2023	26
Andrew Morlet und Gunnar Groebler im Gespräch	
Auf dem Weg zur Circular Economy	30
Wir als Arbeitgeber	
Sei Teil von etwas Großem!	34
Kennzahlen 2023	38
Impressum	39

KLAR AUF KURS



Lebe, lesen und leben

auch das Jahr 2023 wird als ein besonderes in die Geschichtsbücher eingehen – leider auch als eines, das geprägt war von sich verschärfenden politischen Krisen und kriegerischen Auseinandersetzungen, die neben dem bestürzenden menschlichen Leid auch wirtschaftliche Verwerfungen mit sich gebracht haben.

Wie können wir nun als Salzgitter AG dieses Geschäftsjahr einordnen? Trotz der angesprochenen Herausforderungen sind wir klar auf Kurs geblieben und haben die Konzernstrategie „Salzgitter AG 2030“ vorangetrieben. So sind wir das erste deutsche Stahlunternehmen, das eine öffentliche Förderung für sein Transformationsprogramm hin zur CO₂-armen Stahlerzeugung bekommen hat. Die symbolische Schecküberreichung auf der Hannover Messe im Frühjahr 2023 von Bundeswirtschafts- und Klimaminister Robert Habeck und dem niedersächsischen Ministerpräsidenten Stephan Weil ist für uns eine Bestätigung, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. Gleichzeitig ist es ein Ansporn und eine Verpflichtung, unser Transformationsprogramm SALCOS® – Salzgitter Low CO₂ Steelmaking weiterhin so konsequent voranzutreiben. Dazu gehören weitere Partnering-Vereinbarungen mit Kunden, die sich schon jetzt Grünstahlmengen sichern, sowie eine Absicherung der Roheisenbasis „der Hütte“ in Salzgitter mit der Neuzustellung von Hochofen A. Es ist die letzte Generalüberholung eines Hochofens in Salzgitter; dies gilt es als Zäsur zu verstehen. Unweit der Hochofengruppe verändert sich das Hüttengelände rasant, die Bauarbeiten für die neuen Aggregate laufen – #hierpassiert lautet unser Slogan.

Doch der Salzgitter-Konzern ist noch mehr als der Stahlbereich. Die Sparte Technologie hat das Geschäftsjahr mit einem Rekordergebnis abgeschlossen und ist mit ihren stabilen Kundenbeziehungen in der internationalen Getränkeindustrie hervorragend aufgestellt.

Einige Bemerkungen zu aktuellen politischen Diskussionen halte ich abschließend für angebracht: Die Salzgitter AG ist ein international agierender Konzern mit langjährigen nationalen wie internationalen Partnerschaften mit Kunden und Lieferanten. Weltoffenheit gehört zwingend zu unserem Geschäftsmodell. In allen Gesellschaften unseres Konzerns finden sich exzellente Mitarbeitende mit einem Migrationshintergrund. Fehlende Fachkräfte finden wir in vielen Fällen außerhalb Deutschlands. Schon deshalb ist für uns ganz klar: Auf „Renationalisierung“ ausgerichtete politische Konzepte sind rückwärtsgewandt und schaden dem Wirtschaftsstandort Deutschland erheblich. Solche Konzepte sind auch unvereinbar mit unseren Werten und Überzeugungen.

Mit besten Grüßen

Ihr Gunnar Groebler





Mit SALCOS® werden wir nicht nur einen wirksamen Beitrag zum Erreichen der Klimaziele leisten, sondern zugleich den Stahlstandort Salzgitter mit seinen Arbeitsplätzen für die nächsten Jahrzehnte sichern.





**MIT SALCOS®
WOLLEN WIR BIS
2033 UNSERE
GESAMTE STAHL-
ERZEUGUNG
HIN ZU EINER
CO₂-REDUZIERTEN
PRODUKTIONSWEISE
TRANSFORMIEREN.**

PIONEERING FOR CIRCULAR SOLUTIONS

VIELFÄLTIGE PARTNER- SCHAFTEN

„Partnering for Transformation“ ist ein wesentlicher Baustein unserer Strategie „Salzgitter AG 2030“ und soll unsere Wertschöpfungskette mithilfe strategischer Partnerschaften absichern. Damit verfolgen wir das übergeordnete Ziel, Marktführer im Bereich Circular Economy Solutions zu werden.

Die gesamte Industrie und mithin der Salzgitter-Konzern befindet sich in einer intensiven Transformationsphase, die neue Formen der Zusammenarbeit ermöglicht. Die branchenübergreifenden Kooperationen bieten der Salzgitter AG und ihren Partnern wirtschaftliche Chancen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Mit strategischen Partnering-Vereinbarungen können wir bereits zu diesem frühen Zeitpunkt produktionsrelevante Entscheidungen absichern und uns aktiv weiterentwickeln.



An aerial photograph of an offshore wind turbine in the middle of the ocean. The water is a deep blue with white foam from the waves. The turbine's three blades are visible, extending from a central hub. The perspective is from a high angle, looking down at the turbine and the surrounding sea.

1 SAUBERE ENERGIE AUS OFFSHORE-WINDPARKS

Die Salzgitter Flachstahl GmbH und **Iberdrola** Deutschland haben einen langjährigen Stromliefervertrag geschlossen. Der Strom soll dabei aus dem aktuell im Bau befindlichen Offshore-Windpark „Baltic Eagle“ in der deutschen Ostsee kommen. Mit diesem sogenannten Power Purchase Agreement (PPA) sichert sich die Salzgitter Flachstahl GmbH für 15 Jahre die Lieferung von 114 Megawatt (MW) Grünstrom. Der neue Offshore-Windpark, der derzeit etwa 30 Kilometer nordöstlich der Insel Rügen entsteht, soll Ende 2024 ans Netz gehen. Nach Inbetriebnahme wird er über eine Gesamtkapazität von 476 MW verfügen.

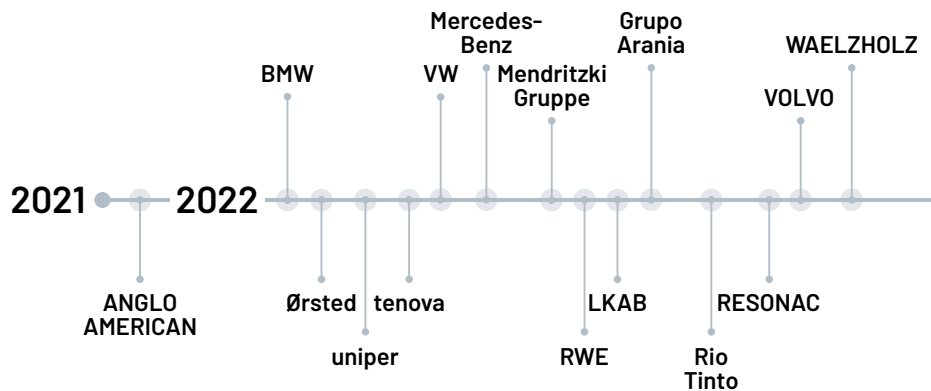


2

GRÜNER STAHL FÜR DEN HANDEL

Die **SPAETER Gruppe** und die Salzgitter Flachstahl GmbH haben eine Partnering-Vereinbarung über die Lieferung von grünem Stahl geschlossen. Damit sichert sich das bereits 1875 gegründete Unternehmen schon heute CO₂-reduzierten Stahl, der ab 2026 im Rahmen von SALCOS® produziert und geliefert werden wird. Kunden der SPAETER Gruppe können zukünftig den grünen SALCOS®-Stahl an allen Standorten und weltweit beziehen. Damit unterstützt der Stahlhändler seine Kunden, den Product Carbon Footprint (PCF) der bezogenen Stahlprodukte zu optimieren.

DEKARBONISIERUNG VON WERTSCHÖPFUNGS- KETTEN GEHT NUR GEMEINSAM



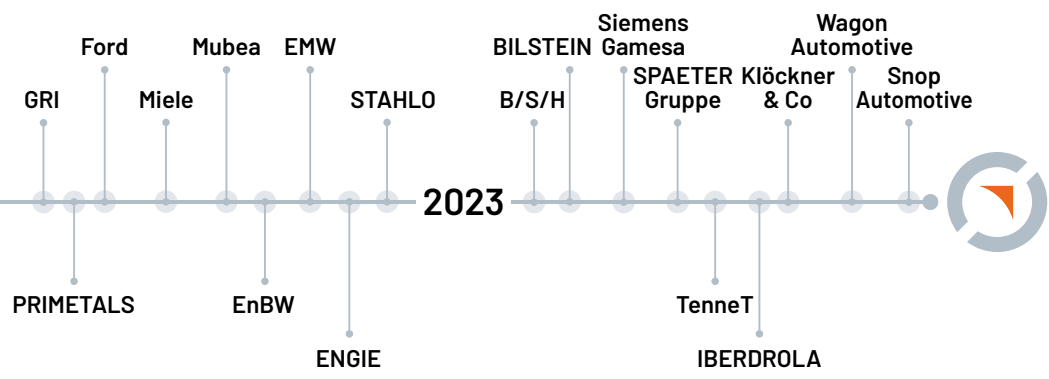


3

KREISLAUFWIRTSCHAFT UND RESSOURCENEFFIZIENZ

Gemeinsam mit dem lokalen Energieversorger **WEVG** wollen die **Avacon AG** und die **Salzgitter AG** die Wärmeversorgung der **Stadt Salzgitter** transformieren und die Stadt in eine klimaneutrale Zukunft führen. In Salzgitter-Lebenstedt liegt bereits eine gut dimensionierte Fernwärmetrasse, die das integrierte Hüttenwerk der Salzgitter AG und den Stadtteil verbindet. Die Fernwärme stammt aus dem Kraftwerk der Salzgitter Flachstahl GmbH. Dort werden im Wesentlichen die bei der Stahlerzeugung entstehenden Kuppelgase (Hochofen-, Stahlwerks- und Kokereigas) verwertet. Diese schon heute sehr klimafreundliche Energie wird im Laufe der bereits begonnenen Transformation des Hüttenwerkes der Salzgitter AG zunehmend durch industrielle Abwärme der neuen Produktionsanlagen ersetzt. Im Rahmen des Programms **SALCOS® - Salzgitter Low CO₂ Steelmaking** baut der Konzern den Stahlstandort Salzgitter bis 2033 zu einer grünen Stahlproduktion um. Hierdurch kann zukünftig auch die Versorgung mit klimaneutraler Fernwärme sichergestellt und ein weiterer Ausbau ermöglicht werden.

Kunde



Energie, Rohstoffe & Technologie





»WIR WERDEN UNSER ZIEL ERREICHEN.«



Heinz-Gerhard Wente, seit 2016 Chef des Aufsichtsrates der Salzgitter AG, über seine Rolle in Zeiten des industriellen Wandels, die angestrebte Klimaneutralität und Werte, die den Unterschied machen.

Ziemlich bald nachdem Sie Ihr Amt als Vorstand der Continental AG 2015 niedergelegt haben, sind Sie in den Aufsichtsrat der Salzgitter AG eingezogen. Was hat Sie gereizt an dem Aufsichtsratsjob?

Als ich 2015 angesprochen wurde, habe ich erst gedacht, oh, das ist dann also das obligatorische Angebot, das kommt, wenn man

pensioniert und nicht mehr in vorderster Reihe gefragt ist. Ich bin da echt in mich gegangen – mit dem Ergebnis, dass der Aufsichtsrat in unserem Zweistufensystem eine große Bedeutung haben kann, wenn er effizient und vertrauensvoll mit dem Vorstand interagiert. Und für mich war klar, dass das, was mir während meiner beruflichen Zeit wichtig war, auch bei dieser Aufgabe gegeben sein bzw. weiterentwickelt werden muss: eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team, mit klaren Verantwortlichkeiten in der Beziehung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Hierbei helfen zu können – das reizte mich.

Spüren Sie, dass sich angesichts der Transformation die Arbeit des Aufsichtsrates geändert hat?

Ja, denn sie ist das beherrschende Thema in der Wirtschaft und bei uns ganz besonders. Denn bei uns wird das gesamte Unternehmen transformiert, also strategisch erneuert. Ich bin von Beginn an darauf eingestellt gewesen, mich neben den typischen Aufgaben des Aufsichtsrates im Sinne einer Überwachungsfunktion für den Vorstand, also dem Controlling in Bezug auf Zweckmäßigkeit und Effizienz, auch mit strategischen Aspekten, d. h. mit einer herausfordernden Transformation zu beschäftigen. Entscheidungen



und Maßnahmenbegleitung zu Transformationsthemen lenken schon heute den Fokus der Aufsichtsratsstätigkeit.

Für viele Investoren, vor allem angelsächsische, ist ein Aufsichtsrat mit paritätischer Besetzung von Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern ungewohnt.

Ja, diese Diskussionen sind mir bekannt. Unterschiedliche Systeme in verschiedenen Ländern bringen nun einmal Vor- und Nachteile mit sich. Ich bin sozusagen in einer deutschen Aktiengesellschaft aufgewachsen und habe unser System schätzen gelernt, weil es eben auch Checks and Balances gewährleistet. Erfolgsvoraussetzung ist, dass Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat „unter sich“ und auch mit dem Vorstand kooperativ und zielorientiert zusammenarbeiten. Es geht nicht darum, dass am Ende des Tages eine dieser Parteien „gewinnt“, sondern darum, eine zweite Ressource neben dem Vorstand zu nutzen, um ein Unternehmen erfolgreich zu steuern.

Bereiche wie Corporate Governance, Compliance sowie die nichtfinanzielle Berichterstattung werden immer eng-maschiger kontrolliert. Auch an Sie als Aufsichtsratsvorsitzenden werden ganz neue Anforderungen gestellt. Wie sehr nervt Sie das?

Ich kenne Auditangelegenheiten und Zertifizierungen bereits aus der Vergangenheit. Es lässt sich über viele der aktuellen Anforderungen natürlich streiten oder unterschiedlicher Meinung sein, aber sie sind nun mal da. Ich versuche immer herauszufinden, was sich am Ende des Tages auch messbar (zumindest aber „fühlbar“) positiv für das Unternehmen auswirken kann. Deswegen kann von „nerven“ nicht die Rede sein, obwohl wir alle anpassen müssen, dass die Bürokratielasten verhältnismäßig bleiben.

Sie waren 40 Jahre lang bei der Continental AG, wo Sie es vom Lehrling zum Konzernvorstand gebracht haben. Welche Haltung hat Sie durch die Zeit navigiert?

Schritt für Schritt die anstehenden Aufgaben angehen und erledigen, ohne dabei das große Ganze aus den Augen zu verlieren! Und immer: Halte, was du versprichst.

Auch wenn Führungskulturen einem kontinuierlichen Wandel unterliegen: Welche Werte werden immer Bestand haben?

An erster Stelle steht für mich Vertrauen! Mein Credo: Behandle andere so, wie du selbst gern behandelt werden möchtest – das gilt auch für Vertrauen. Und dies bringt mich auf einen weiteren wichtigen Wert in unserer Berufswelt: das Miteinander! Nur im Team, das sich vertraut und gemeinsam für eine Sache eintritt, ist ein epochaler Strukturwandel, wie er sich bei der Salzgitter AG vollzieht, umzusetzen. Ich möchte an dieser Stelle an unsere Mitarbeitenden appellieren, weiterhin so engagiert wie bisher an unserer Seite zu stehen: Wir brauchen ihre Arbeitskraft, ihren Einsatz und ihre Kreativität, um diesen Wandel in den nächsten Jahren zu bewältigen. Jede und jeder einzelne von ihnen ist gefragt. Dabei schließe ich ausdrücklich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, die nicht unmittelbar „beim Stahl“ arbeiten. Die Transformation ist eine Gesamtaufgabe und wir wollen als Stahl- und Technologieunternehmen ein erfolgreiches Unternehmen bleiben.

Ist Sorgfalt in der Arbeit von Führungskräften heute wichtiger denn je?

Sorgfalt im Handeln, in der Kommunikation und im Denken sind grundsätzlich wichtig, um Organisationen effektiv und effizient führen zu können. In einer komplexeren und vernetzteren Welt mit unterschiedlichsten Herausforderungen erst recht.

Wie zuversichtlich sind Sie, dass die deutsche Wirtschaft, insbesondere natürlich die Salzgitter AG, das Ziel Klimaneutralität rechtzeitig erreicht?

Wir haben uns entschieden, diesen Weg zu gehen, in den wir Ressourcen, Wissen und Geld investieren, und für mich steht fest, dass wir unser Ziel erreichen werden. Keine Frage: Dazu bedarf es neben der immer wieder ins Spiel gebrachten (externen) Planungssicherheit auch einer gewissen gesamtwirtschaftlichen Erholung.

Glauben Sie an ein grünes Wirtschaftswunder?

Das kann ich mir im Moment schwer vorstellen. Wir werden alle Anstrengungen unternehmen müssen, um als Wirtschaft unsere Dekarbonisierungsziele zu erreichen und dabei die Industrie als Rückgrat unseres Wohlstandes im Land zu halten. Und Letzteres wird nur gelingen, wenn die Betriebe hier hinreichende Ergebnisse erarbeiten können, um die anstehenden Investitionen zu stemmen.

Welche Governance-Prinzipien sind Ihnen besonders wichtig, um langfristiges Wachstum und Stabilität für das Unternehmen zu gewährleisten?

Natürlich müssen wir alle Regeln, Verfahren und Gesetze, nach denen ein Unternehmen mit Blick auf seine interne und externe Verantwortung geführt werden muss, einhalten. Um das aber jederzeit zu gewährleisten, braucht es eine stabile, verlässliche und zugleich anpassungsfähige Organisation. Das dient der Orientierung aller Stakeholder, und zugleich versetzt es uns in die Lage, flexibel zu agieren, wenn neue Anforderungen dies erforderlich machen. Wie sich die Salzgitter AG über die Jahre hinweg auf den äußerst unruhigen Märkten behauptet hat, hat mich beeindruckt. Das spricht für eine zukunftsfähige Aufstellung. Diesen Kurs sollten wir beibehalten.





Salzgitter AG
Herzlichen Glückwunsch
25 Jahre Börsennotiz

TRADITION UND MODERNE – 25 JAHRE NEUE SALZGITTER AG

Die Salzgitter AG begann 1998 ein völlig neues Kapitel in ihrer zu diesem Zeitpunkt bereits einhundertvierzigjährigen Unternehmensgeschichte. Der damalige Mutterkonzern Preussag verlagerte den Schwerpunkt seiner Tätigkeit zunehmend auf die Touristikbranche und strebte einen Verkauf des Stahlbereiches an. Um den Stahlstandort Niedersachsen und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu sichern, intervenierten das Bundesland Niedersachsen und die Norddeutsche Landesbank. Sie ermöglichten 1998 die Verselbstständigung und den Börsengang des Unternehmens, das zeitgleich seinen Namen von Preussag Stahl AG in Salzgitter AG änderte. Der Name erinnert an die frühere zeitweilige Konzernobergesellschaft, die staatseigene Salzgitter AG. Der Börsengang der neuen Gesellschaft erfolgte am 2. Juni 1998 mit einem Ausgabekurs von 11,76 €.

Die dauerhafte Eigenständigkeit trauten der neuen Gesellschaft damals nur die wenigsten zu. Wer hätte damals gedacht, dass die Salzgitter AG ein Vierteljahrhundert später nicht nur immer noch als eigenständiges, erfolgreiches Unternehmen existieren, sondern – mehr noch – inzwischen ein Vorreiter der Dekarbonisierung der deutschen und europäischen Grundstoffindustrie sein würde.

Im Geschäftsjahr des Börsenganges, 1997/98, verzeichnete der Salzgitter-Konzern 3,1 Mrd. € Außenumsatz. Die Bilanzsumme betrug 1,8 Mrd. € und die Stammebelegschaft umfasste 11.536 Mitarbeitende. In den 25 Jahren seit dem Börsengang vervierfachte sich der Außenumsatz nahezu, die Bilanzsumme stieg auf das Sechsfache und die Stammebelegschaft verdoppelte sich. Anlässlich des 25-jährigen Börsenjubiläums fand im Handelssaal der Frankfurter Börse am 14. Juni eine Opening-Bell-Zeremonie statt, bei der unsere Vorstände Burkhard Becker und Michael Kieckbusch mit dem Läuten der Glocke offiziell den Handel eröffneten.



EQUITY STORY – SECHS GUTE GRÜNDE FÜR DIE SALZGITTER AG

Mit dem Fokus auf „Mensch, Stahl und Technologie“ führen wir die Salzgitter AG durch dieses Jahrzehnt und sichern die Zukunftsfähigkeit unseres Konzerns.

1

160 Jahre Tradition – heute Pionier und Ideengeber der zirkulären Wirtschaft

Die Salzgitter AG ist ein führender deutscher Stahl- und Technologiekonzern, dessen unternehmerische Wurzeln mehr als 150 Jahre zurückreichen. Mit ihren rund 25.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 11 Mrd. € ist die Salzgitter AG heute **Pionier und Ideengeber** für den nachhaltigen Umbau traditioneller Wirtschaftszweige. Sie prägt und gestaltet mit neuem Denken und konsequentem Handeln die Herausbildung einer neuen, **zirkulären Industrie**.

Partnerschaften und Netzwerke als belastbares Fundament des Wandels

Die Strategie „Salzgitter AG 2030“ richtet das Unternehmen konsequent auf die **Circular Economy** aus, das Prinzip der CO₂-armen, ressourcenschonenden, geschlossenen Energie- und Materialkreisläufe. Gemäß ihrer Mission „**Partnering for Transformation**“ – gemeinsam die Zukunft zu verändern und dafür Partnerschaften zu schließen – arbeitet die Salzgitter AG mit einem engen Netzwerk an erstklassiger, ambitionierter Partner auf der Zuliefer-, Produktions- und Absatzseite entschlossen und zielgerichtet an der Transformation der Wirtschaft, um zukunftssichere, nachhaltige Werte zu schaffen. Langfristig ausgelegte, vertrauensbasierte Beziehungen zu den Mitarbeitenden bilden unternehmensintern das Fundament für den Wandel.

2



3 **SALCOS® lässt ab 2026 grünen Stahl Wirklichkeit werden**

Das Programm SALCOS® lässt bereits ab 2026 grünen Stahl Wirklichkeit werden. Die vollständige Transformation der hochofenbasierten Produktion in eine auf Direktreduktionsanlagen basierende Stahlproduktion soll bis 2033 abgeschlossen sein. Die CO₂-Emissionen des Unternehmens der Salzgitter AG können dadurch um bis zu 8 Mio. t reduziert werden. Dies entspricht einem Prozent der gesamten deutschen Emissionen an Kohlendioxid. Damit unterstützt die Salzgitter AG die anspruchsvollen Transformationsziele ihrer Kunden und der Gesellschaft insgesamt. Die angestrebte Pionier-Stellung im Bereich der Circular Economy schafft zusätzliche **Wachstumschancen** und hilft dabei, die **Profitabilität** weiter zu steigern.

4 **Der Geschäftsbereich Technologie ist das zweite, feste Standbein des Konzerns**

Die Salzgitter AG verfügt mit dem Geschäftsbereich Technologie über ein zweites, festes Standbein. Ihn bilden drei Spezialmaschinenbauer, die in ihren jeweiligen Marktsegmenten **zu den weltweit führenden Unternehmen** zählen. Ihre innovativen Produkte tragen den Gedanken der zirkulären Wirtschaft und der Transformations-Partnerschaften über den Stahlkreislauf hinaus.

5 **Ambitionierte und transparente wirtschaftliche Ziele**

Konkrete Ziele und die laufende Abbildung von Entwicklungen über die Strategie-Scorecard machen Fortschritte auch für die Eigentümer transparent. Zu den **Zielen** zählen eine EBITDA-Marge von dauerhaft > 10 % sowie ein ROCE von 14 % bis jeweils 2030, eine kontinuierliche Dividendenrendite von > 2 % ab 2025 sowie Effizienzsteigerungen mit einem Ergebnispotenzial von 200 bis 250 Mio.€ bis 2026.

6 **Weitere sehr werthaltige Aktiva und Beteiligungen**

Mit ihren Unternehmensbeteiligungen, insbesondere den 30 %-Anteil an der im MDAX gelisteten Aurubis AG und dem Bestand an CO₂-Emissionsrechten bis 2030, verfügt die Salzgitter AG über sehr **werthaltige Aktiva**. Sie strebt an, diese Werte durch konsequentes unternehmerisches Handeln sowie mithilfe von Maßnahmen eines aktiven Portfolio-Managements zu verteidigen und weiter zu erhöhen.

Unsere Ziele:

Bis 2030
kontinuierliche
EBITDA-Marge von
> 10 % sowie
ROCE von 14 %

Kontinuierliche
Dividendenrendite
von > 2 % ab 2025

Effizienzsteigerungen
mit Ergebnispotenzial
von 200 bis 250 Mio.€
bis 2026



GOODBYE



Burkhard Becker, CFO
02/2011 – 03/2024



sich das Unternehmen „in der Mühe der Ebene“, um zeitgerecht 2026 die erste Phase der Umstellung der Primärerzeugung von Stahl am Standort Salzgitter zu realisieren. Die Eigenfinanzierung von SALCOS® beruht letztlich auf der exzellenten Performance des Konzerns insgesamt mit seinem diversifizierten Portfolio und Investitionen der jüngeren Vergangenheit in die Weiterverarbeitung. Ich erinnere hier an die Feuerverzinkung 3, die neue Adjustage-Linie in Ilsenburg oder die Erweiterung der KHS im Ausland. Hierauf basierend tragen unsere Banken unsere Finanzierungsanforderungen mit, wie zuletzt Ende 2023 mit der Verlängerung und Ausweitung des Konsortialkredits mit Avalen über 1 Mrd. €. Die strategischen Vorhaben außer SALCOS® wurden ebenfalls umgesetzt, wie zum Beispiel die Portfoliobereinigung Bauelemente bzw. im Großrohrbereich. Gerade im Hinblick auf den strategischen Wertbeitrag hat sich meine Rolle in den letzten Jahren verändert und wurde vielfältiger.

Für die Transformation sind enorme Anschubfinanzierungen erforderlich. Was macht Sie zuversichtlich, dass alles klappt wie geplant?

Ich glaube unbedingt an die Stärke der Salzgitter AG in Eigenständigkeit, mit einem diversifizierten Portfolio, gemeinsam mit den Menschen und der Mitbestimmung. Wichtig bleibt, das finanzielle Gleichgewicht im Blick zu behalten. Die Herausforderungen in diesem Kontext werde ich vermissen, allerdings freue ich mich auf mehr Zeit für Hobbys im Bereich von Kunst (sammeln) und Familie.

Sie sind seit Anfang 2011 Finanzvorstand bei der Salzgitter AG. An was erinnern Sie sich sofort?

Als ich 2011 in den Vorstand der Salzgitter AG berufen wurde, war ich bereits drei Jahre als CFO der KHS GmbH in Dortmund tätig. Selbstverständlich hatte ich über verschiedene Konzernveranstaltungen bereits ein gutes Verständnis anderer Aktivitäten des Konzerns. Gleichwohl habe ich erst in Salzgitter die kulturellen Unterschiede zwischen einerseits den internationalen Geschäften der KHS, aber auch des Handels und andererseits den deutschland- bzw. europazentrierten Aktivitäten der Stahlerzeugung und -verarbeitung gespürt und begriffen. Dieses Spannungsfeld hat mich die gesamten Jahre meines Wirkens begleitet und gereizt. Die unterschiedlichen Geschäftsmodelle, die auch enorme Unterschiede in den Investitionsnotwendigkeiten mit sich bringen, gehörten zu den spannenden

Herausforderungen, die den Konzern immer ausgemacht haben und auch in Zukunft bestimmend sein werden.

Die Umstellung auf grünen Stahl markiert den größten Wandel in der Geschichte des Konzerns. Als CFO haben Sie die Weichenstellung unmittelbar mitgestaltet. Wie haben Sie diese Phase erlebt?

Die Umstellung auf grünen Stahl ist eine gesellschaftlich formulierte Aufgabe, die angesichts der Umweltbelastungen auf der Hand liegt. Der heute technologisch eingeschlagene Weg war Mitte der 2010er-Jahre noch nicht definiert. Salzgitter hat sich bereits 2015 und zu Recht für den Weg der CO₂-Vermeidung entschieden. Diese frühe Festlegung und das Werben für diesen Weg wurde mit Investitionsentscheidungen über 2 Mrd. € und mit einer öffentlichen Förderung von 1 Mrd. € gekrönt. Heute befindet

»Ich glaube unbedingt an die Stärke der Salzgitter AG.«



WELCOME

Sie waren über 20 Jahre lang bei Bosch, wo Sie sich vom Management-Trainee zur Führungskraft entwickelt haben. Was reizt Sie an dem neuen Job?

Die Salzgitter AG befindet sich in der größten Transformation ihrer Unternehmensgeschichte: technologisch, kulturell und auch digital. Mit meiner Erfahrung möchte ich diesen Wandel als CFO aus einer gesamtverantwortlichen Funktion heraus mitgestalten. Wir alle – Führungskräfte und Mitarbeitende – können beitragen zur Neuausrichtung auf Circular Economy und CO₂-Reduktion. Das ist unsere gesellschaftliche Verantwortung. Nicht zuletzt bin ich mit dieser Region verbunden. Meine familiären Wurzeln liegen zwischen Helmstedt, Braunschweig und Hannover – hier bin ich aufgewachsen und hier habe ich zunächst studiert und später u. a. in Hildesheim gearbeitet.

»Wir alle – Führungskräfte und Mitarbeitende – können einen Beitrag leisten zur Neuausrichtung auf Circular Economy und CO₂-Reduktion. Das ist unsere gesellschaftliche Verantwortung.«

Als CFO die Transformation eines der größten Stahlkonzerne mitzubegleiten klingt nach einer großen Herausforderung. Respekt vor der Aufgabe?

Respekt vor solch großen Veränderungen zu haben, finde ich gesund – gepaart mit Zuversicht, Motivation und Freude daran, gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen an der Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Salzgitter-Konzerns mit seinen 150 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften in über 40 Ländern zu arbeiten. Ich bringe dafür Erfahrungen aus diversen transformatorischen Themenstellungen mit. Die Automobilindustrie mitsamt der Zulieferindustrie befindet sich ja ebenfalls im größten Umbruch ihrer Geschichte.

Wie komplex ist heute das Aufgabenprofil einer CFO?

Neben den Kernkompetenzen Rechnungswesen, Controlling,

Treasury, Steuern und Performance-Management ist die Rolle zunehmend strategischer Natur und damit integraler Bestandteil des Unternehmens als Ganzes. Es geht also darum, ganzheitlich zu agieren und zusammen mit den anderen Vorstandskollegen strategische Entscheidungen zu treffen. Voraussetzung dafür sind Geschäftsverständnis und Unternehmertum. Zu den Aufgaben gehört es außerdem, innovatorische Impulse zu setzen – zum Beispiel bei der Ausgestaltung der Digitalisierung – und das Unternehmen gegenüber Stakeholdern und der Öffentlichkeit zu vertreten.

Bei der Salzgitter AG ziehen Sie als erste Frau in den Vorstand ein. Freuen Sie sich auch über die Signalwirkung?

Absolut. Ich bin in jeder Hinsicht für Chancengleichheit – bei vorhandener Kompetenz und Leistung, versteht sich. Das Thema Diversity umfasst für mich allerdings neben der Genderperspektive auch Internationalität, kulturelle Vielfalt, verschiedene Altersklassen und Wissenshintergründe sowie Geschlechtsidentität. Ich bin überzeugt davon, dass divers besetzte Teams eine bessere Performance abliefern.

Wie sammeln Sie Kraft für Ihre beruflichen Aufgaben?

Ich verbringe viel Zeit mit Freunden und Familie. Zum Ausgleichsprogramm gehören ansonsten unterschiedlichste Sportarten wie Tauchen und Snowboarden, aber auch der Besuch von Ausstellungen und Konzerten, klassisch wie modern, und Reisen. Gerade durfte ich zum Beispiel beim Tauchen die Biodiversität von Raja Ampat in Indonesien erkunden.

Birgit Potrafki,
Vorständin der Salzgitter AG,
ab 04/2024 CFO



BREITE AUFSTELLUNG – MAXIMALE PERFORMANCE

Stahlerzeugung, Stahlverarbeitung, Handel und Technologie:
Unser Erfolg steht auf vier starken Säulen. Die einzelnen
Geschäftsbereiche vereinen operative Gesellschaften, die
eigenverantwortlich markt-, kunden- und produktbezogene
Geschäfte tätigen und mit hoher Entscheidungsfreiheit agieren.

Außenumsatz: 10.790 Mio.€

EBITDA: 677 Mio.€

EBT: 238 Mio.€

Stammebelegschaft: 23.138

STAHLERZEUGUNG

Außenumsatz: 3.528 Mio.€

EBITDA: 295 Mio.€

EBT: 76 Mio.€

Mitarbeitende: 7.430

STAHLVERARBEITUNG

Außenumsatz: 2.127 Mio.€

EBITDA: 227 Mio.€

EBT: 145 Mio.€

Mitarbeitende: 5.317





HANDEL

Außenumsatz: 3.313 Mio.€

EBITDA: 20 Mio.€

EBT: -14 Mio.€

Mitarbeitende: 1.990

TECHNOLOGIE

Außenumsatz: 1.647 Mio.€

EBITDA: 115 Mio.€

EBT: 81 Mio.€

Mitarbeitende: 5.720



STAHLERZEUGUNG

Im Geschäftsbereich Stahlerzeugung sind die stahlerzeugenden Gesellschaften der Salzgitter AG konzentriert. Er steht für nachhaltige Kundenlösungen in den Segmenten Flach- und Profilstahl. Dafür betreibt er ein hochmodernes Hüttenwerk am Standort Salzgitter. Mit höchster Kompetenz werden hier anspruchsvollste technologische Materialeigenschaften erreicht: Hauptabnehmer sind die Automobilbranche, der Rohrsektor und die Industrie.

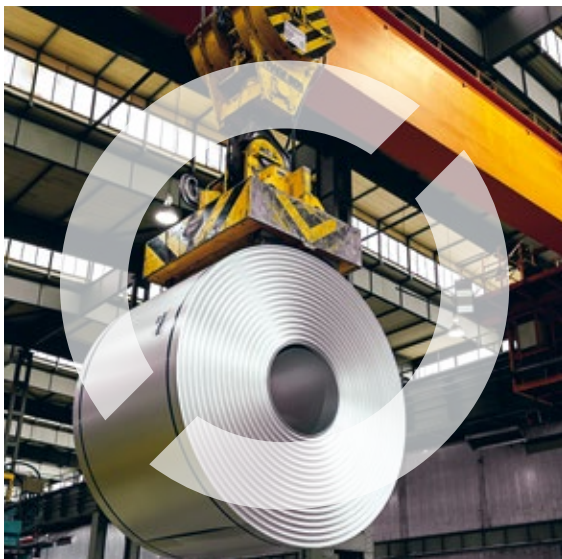
Im Elektrostahlwerk Peine erzeugen wir Rohstahl aus Stahlschrott: Die beiden dort betriebenen Elektrolichtbogenöfen zählen zu den weltweit modernsten Anlagen. Ein Großteil des so erzeugten Rohstahls wird



STAHLVERARBEITUNG

Der Geschäftsbereich Stahlverarbeitung vereint die Rohr- und Grobblechaktivitäten des Salzgitter-Konzerns.

Unsere Rohrsparte steht mit dem Traditionsnamen Mannesmann seit über 100 Jahren für innovative Rohrprodukte in höchster Qualität und ist mit einer umfassenden Spannweite an Anwendungen sehr gut aufgestellt. Mannesmann leistet mit der H₂-Readiness der Rohrwerkstoffe einen wichtigen Beitrag zum Ausbau der Rohrinfrastruktur für Erdgas als Brückentechnologie und Wasserstoff als Zukunftsenergieträger und bietet somit nachhaltige Lösungen



HANDEL

Unser Geschäftsbereich Handel setzt mehr als 3 Mio. t Stahlprodukte pro Jahr um. Er ist ein wichtiger Partner seiner weltweiten Kunden. Ausgerichtet auf ihre Bedürfnisse, steht auch hier die Transformation der Produktpalette vom grauen zum grünen Stahl an. Im Partnernetzwerk der Circular Economy werden geschlossene Materialkreisläufe von der Bereitstellung bis zur Rückführung unterstützt.

Ein starkes Netzwerk von Vollsortiment-Handelslägern bedient die Märkte in allen großen europäischen Teilräumen. Zusätzlich betreibt die Salzgitter-

zu Profilen gewalzt, während ein zunehmender Anteil in den Salzgitterner Walzwerken zu VERIsteel-zertifiziertem Flachstahl weiterverarbeitet wird.

Die kohlenstoffbasierte Stahlproduktion am Standort Salzgitter ersetzen wir bis 2033 im Rahmen unseres Dekarbonisierungsprogramms SALCOS® durch Anlagen zur wasserstoffbasierten Direktreduktion und Elektrolichtbogenöfen. Derzeit wird mit Hochdruck an der Umsetzung der ersten Stufe von SALCOS® gearbeitet.

Ebenfalls in diesem Geschäftsbereich angesiedelt sind die Schrottreyclingaktivitäten des Konzerns.

Kapazität

- integriertes Hüttenwerk mit drei Hochöfen
- hochmodernes Elektrostahlwerk mit zwei Elektrolichtbogenöfen
- Rohstahlkapazität rund 5,7 Mio. t/Jahr
- Recycling von rund 2 Mio. t Stahlschrott pro Jahr – Ausbau auf 3 Mio. t pro Jahr bis 2030 geplant

Kernkompetenzen und Produkte

- hochwertige Stahlgüten für anspruchsvolle Anwendungen
- maßgeschneiderte Lösungen, u. a. Warmband, verzinktes und beschichtetes Kaltfeinblech, lasergeschweißte Tailored Blanks sowie Träger
- hohe Anarbeitungskompetenz
- Kundennähe durch regionale Präsenz

an. Im Automobilbereich unterstützen wir den Weg zu E-Mobilität mit kundenorientierter Anwendungsentwicklung.

Im Bereich der Herstellung von Grobblechen hat sich die Salzgitter AG neben ihrer Tätigkeit als Lieferant für traditionelle Grobblechabnehmer in den letzten Jahren auch als verlässlicher Lieferant von Grobblechen in grünen Märkten etabliert und leistet so einen wichtigen Beitrag zur Energiewende. Ziel ist, mit grünem Stahl für die Supply Chain im Wachstumsmarkt der Windenergie zukünftig eine starke Partnerposition in der Circular Economy einzunehmen.

Kapazität

- eigene Rohstahlversorgung über 30 % – Beteiligung an der Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH
- zwei Walzwerke für Grobblech mit 1,1 Mio. t Jahreskapazität
- Halbzeugproduktion für die Nahtlosrohrherstellung

Kernkompetenzen und Produkte

- Grobblech: hochfeste, verschleißfeste Werkstoffe und Sonderstähle inkl. Offshore- sowie Rohrgüten
- Mannesmann: längsnaht- und spiralgeschweißte Großrohre, mittlere Leitungsrohre, nahtlose und geschweißte Präzisionsrohre, nahtlose Edelstahlrohre

Mannesmann-Handel-Gruppe ein internationales Tradinggeschäft, bei dem für Kundenprojekte geeignete Produzenten und Logistiklösungen gefunden werden. Hierfür bedient sich der Handel eigener Repräsentanzen und Agenturen auf fünf Kontinenten, die auch von anderen Gesellschaften des Konzerns zur Akquise von Projektgeschäften und Vormaterialien genutzt werden. Der Handel wird die digitalen Services weiter ausbauen und die Digitalisierung der Unternehmensprozesse vorantreiben. So formen wir nachhaltige kundenorientierte Lösungen.

Kapazität

- eigenes Distributionsnetz für Stahlprodukte in Europa mit lagerhaltenden Standorten
- auf Grobblech spezialisierte Stahl-Anarbeitungsgruppe
- internationales Trading

Kernkompetenzen und Produkte

- in allen weltweit relevanten Regionen mit eigenen Repräsentanzen
- Vertriebskanal für Konzernprodukte
- Einkaufskanal für Salzgitter-Werke
- Servicefunktion für Kunden





TECHNOLOGIE

Im Geschäftsbereich Technologie sind drei Hersteller von Spezialmaschinen zusammengefasst, die in ihren jeweiligen Märkten führend sind.

So entwickelt die KHS – eines der weltweit führenden Unternehmen für die Produktion von Getränkeabfüll- und -verpackungsanlagen – innovative Produkte, die dazu beitragen, die Verpackungsmengen von Getränken zu reduzieren. Die KHS kann ihren Kunden während des gesamten Lebenszyklus ihrer Anlagen mit immer neuen, wertschöpfenden Lösungen und Upgrades zur Seite stehen und sie so

KONSEQUENT AUF ERFOLGSKURS



Im Interview mit Kai Acker, Mitglied der Konzerngeschäftsleitung der Salzgitter AG (Bereich Technologie) und Vorsitzender der Geschäftsführung der KHS GmbH, über aktuelle Erfolge und künftige Perspektiven

Wie erklären Sie sich den aktuellen Erfolg des Bereiches Technologie und speziell von KHS?

Über 90 Prozent des Umsatzes im Technologiesegment der Salzgitter AG steuert KHS bei. Trotz insgesamt volatiler Entwicklung im Maschinenbau und einer aufgrund von steigenden Zinsen vorübergehenden Zurückhaltung bei Investitionen konnten wir im gegen den Trend wachsenden Abfüll- und Verpackungsbereich für Getränke deutlich zulegen und blicken 2023 erneut auf das beste Geschäftsjahr unserer Geschichte zurück. Mit unseren zuverlässigen und intelligenten Produkten und Services schaffen wir es, die Kunden zu begeistern

und am Markt entsprechende Mehrwerte zu erzielen. Und nach einigen überwundenen Herausforderungen ergänzen auch die beiden DESMA-Gesellschaften in den kommenden Jahren das solide und profitable Wachstum im Geschäftsbereich.

Welche Strategie verfolgt KHS?

Unsere 2019 vorgelegte Unternehmensstrategie „KHS 2025“ umfasst 10 Kernmaßnahmen für Wachstum, Effizienz- und Profitabilitätssteigerung. Vieles davon zahlt auf die übergeordnete Konzernstrategie „Salzgitter 2030“ ein. In Übereinstimmung mit den hier festgelegten Zielen schreiben wir derzeit unseren künftigen Weg fort.

90 Prozent Ihres Umsatzes erzielen Sie außerhalb Deutschlands. Welche Voraussetzungen müssen Sie dafür schaffen?

Im Zentrum von „KHS 2025“ steht der Ausbau unseres Global Footprints, der uns noch näher an die Kunden heranrückt und dauerhaft als verlässlichen Partner etabliert. Dafür verstärken wir unsere weltweite Präsenz und erweitern unsere internationalen Produktionskapazitäten. Im After-Sales-Bereich unterhalten wir ein Netzwerk von mehr als 40 Servicebüros in 35 Ländern. Ferner passen wir unsere globale Organisation an, indem wir Strukturen konsequent vereinheitlichen und an den notwendigen Stellen zielgerichtet ausbauen.



bei ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen unterstützen. Die DESMA Schuhmaschinen GmbH bietet Komplettlösungen von der Fabrikplanung über die Entwicklung von Maschinen und Automatisierungskonzepten bis zum Formenbau und einem globalen Service an. Derzeit stammt weltweit rund die Hälfte aller Maschinen für die Direktbesohlung von Schuhen aus dem Hause DESMA. Komplettiert wird der Geschäftsbereich Technologie von der Klöckner DESMA Elastomertechnik GmbH. Sie zählt zu den führenden Herstellern für Spritzgießmaschinen in der Gummi- und Silikonbranche.

Kapazität

- Produktionsstandorte auf nahezu allen Kontinenten
- > 90 % Umsatz außerhalb Deutschlands
- Turnkey-Linien, Einzelmaschinen und Service

Kernkompetenzen und Produkte

- KHS: weltweit unter den Top-3-Anbietern für Abfüll- und Verpackungsanlagen; Technologie- und Innovationsführerschaft
- DESMA Elastomertechnik: globaler Marktführer für Gummi- und Silikon-Spritzgießmaschinen
- DESMA Schuhmaschinen: Weltmarktführer für Maschinen zur Herstellung von Schuhen und Schuhsohlen



Inwiefern ist Ihr Bereich vom allgegenwärtigen Fachkräftemangel betroffen?

Der demografische Wandel wird uns in den nächsten 10 Jahren zwischen 25 und 30 Prozent unserer Mitarbeitenden kosten. Wir müssen vorhandenes Know-how sichern und neues hinzugewinnen. Dafür wollen wir ein attraktiver Arbeitgeber sein, für den sich junge Menschen begeistern – das ist für uns eine globale Herausforderung.

Welchen Beitrag leistet der Bereich Technologie zum Thema Circularity und Nachhaltigkeit?

Wir arbeiten im Konzern gemeinsam an der Erfassung und Reduktion von CO₂-Emissionen und haben uns

dafür beispielsweise der Science Based Targets Initiative (SBTi) angeschlossen, deren Ziel es ist, die globale Erwärmung auf 1,5 Grad Celsius zu begrenzen. Über den Klimaschutz hinaus bringt der Geschäftsbereich Technologie durch seine globale Reichweite in puncto Nachhaltigkeit neue Sichtweisen, Ansätze und Erfolge ein. Das belegt die EcoVadis-Goldmedaille für KHS im vergangenen Jahr eindrucksvoll.

Wohin führt die Transformation von Industrie und Wirtschaft den Bereich Technologie und besonders KHS in den nächsten zehn Jahren?

Speziell KHS konzentriert sich weiterhin auf sein Kerngeschäft im Getränkebereich, einem Markt, der

angesichts der steigenden Weltbevölkerung ein erhebliches Potenzial für organisches Wachstum verspricht. Mit Blick auf die Kreislauffähigkeit wollen wir erreichen, dass künftig möglichst alle Komponenten unserer Maschinen am Ende ihres Lebenszyklus refurbished, reused oder recycled werden. Ein weiterer Aspekt von Transformation betrifft die Digitalisierung: Hier werden wir große Fortschritte, zum Beispiel in der vorausschauenden Wartung, in unseren Produktivsystemen und Automatisierungsbestrebungen sowie in der virtuellen Fernwartung unserer Anlagen sehen – natürlich mit Unterstützung von cloudbasierten Plattformen sowie durch künstliche Intelligenz.



INTERNATION

STANDORTE WELTWEIT

Die Gesellschaften des Salzgitter-Konzerns stehen seit mehr als 150 Jahren für innovative und nachhaltige Erzeugung von Stahl und Technologieprodukten. Aus der Idee, niedersächsische Erze zu verhütten, ist ein internationaler Konzern entstanden, zu dem weltbekannte Marken wie Peiner Träger, Mannesmann oder KHS zählen. Heute arbeiten rund 25.000 Menschen jeden Tag daran, Kunden aus den unterschiedlichsten Abnehmerbranchen innovative und nachhaltige Produkte in höchster Qualität zur Verfügung zu stellen. Unsere Kernkompetenzen liegen in der Herstellung von Walzstahl- und Röhrenerzeugnissen sowie deren Weiterverarbeitung und dem globalen Handel mit diesen Produkten. Zudem sind wir erfolgreich im Sondermaschinen- und Anlagenbau tätig.



ALISIERUNG



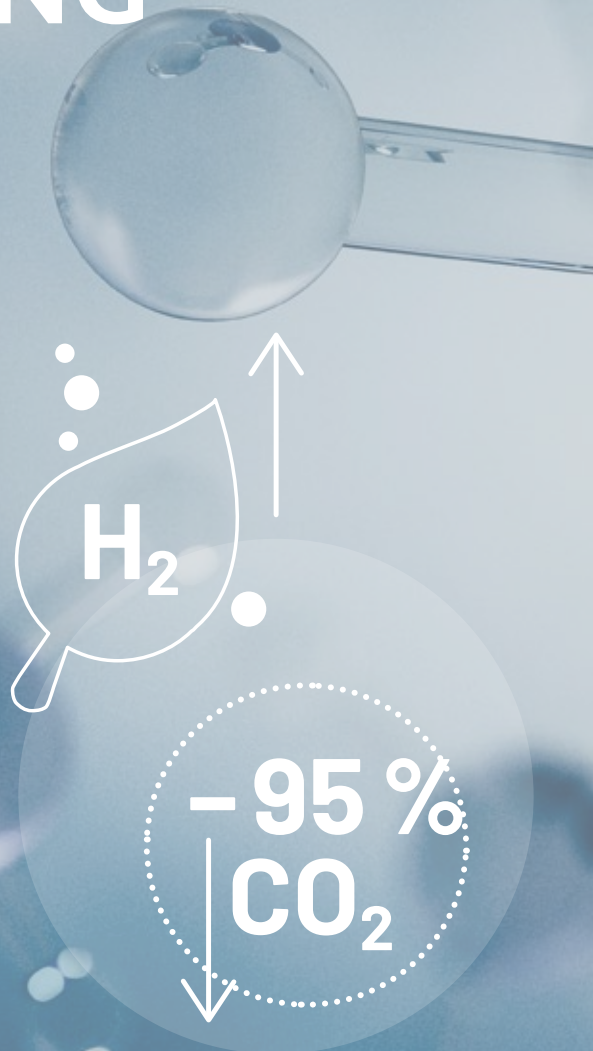
SALCOS® – DER NAME IST PROGRAMM

DIE SALZGITTER AG IST VORREITER EINER NAHEZU CO₂-FREIEN STAHL- HERSTELLUNG

Mit SALCOS® – Salzgitter Low CO₂ Steelmaking haben wir uns gemeinsam mit Partnern auf den Weg gemacht, eine nahezu CO₂-freie Stahlproduktion zu realisieren.

Die zentrale Dekarbonisierungsstrategie ist dabei der Einsatz von Strom aus erneuerbaren Quellen sowie von Wasserstoff. Dieser grüne Wasserstoff wird den Koks und die Kohle ersetzen, die wir derzeit im konventionellen Hochofenprozess verwenden. Möglich wird dies mithilfe sogenannter Direktreduktionsanlagen, in denen Eisenerz durch Wasserstoff direkt, im festen Zustand, zu Eisen reduziert wird. Bei dieser Technologie wird anstelle von CO₂ Wasserdampf ausgestoßen.

Unser Programm SALCOS® verfolgt damit die Carbon Direct Avoidance-Strategie, also die Entstehung von CO₂ direkt im Prozess der Stahlerzeugung zu vermeiden. Insgesamt werden wir unseren CO₂-Ausstoß in der Metallurgie so um 95 % senken können.



MEILENSTEINE 2023



APRIL

OFFIZIELLE ÜBERGABE DES FÖRDERBESCHEIDS

Bundeswirtschaftsminister und Vizekanzler Dr. Robert Habeck und Stephan Weil, Niedersächsischer Ministerpräsident, haben im April auf der Hannover Messe gemeinsam den offiziellen Förderbescheid für das Transformationsprogramm SALCOS® an unseren Vorstandsvorsitzenden Gunnar Groebler übergeben. Das Projekt wird mit diesem Förderbescheid in seiner ersten Ausbaustufe mit rund 700 Mio. € Bundesmitteln und 300 Mio. € Landesmitteln unterstützt. Gemeinsam mit zusätzlichen Eigenmitteln der Salzgitter AG von rund 1,3 Mrd. € ist die Finanzierung der ersten Stufe von SALCOS® sichergestellt. Bereits im Jahr 2026 werden wir mit CO₂-arm produzierten Stählen von dieser Route am Markt sein.



TRANSFORMATIONSPROZESS BEI LAUFENDEM BETRIEB

Um auf den Baufeldern Platz für die neuen SALCOS®-Anlagen zu schaffen, werden bestehende Gebäude abgerissen. Die Arbeiten auf dem Baufeld für den ersten Elektrolichtbogenofen sind in vollem Gange. Getreu dem Motto #hierpassiert wurde mit dem Setzen von Gründungspfählen der Aufbau der neuen Produktionsanlagen eingeläutet. Insgesamt werden mithilfe von drei Bohrergeräten über 700 solcher Pfähle gesetzt.

MAI

VERGABE DER DIREKT- REDUKTIONSANLAGE

Im Mai 2023 hat die Salzgitter AG ein Konsortium aus Tenova, Danieli und DSD Steel Group damit beauftragt, eine Direktreduktionsanlage (DRI-Anlage) auf dem Gelände der Salzgitter Flachstahl GmbH zu errichten. Das Aggregat ist die größte Teilanlage im Rahmen der ersten Stufe des Transformationsprogramms SALCOS® – Salzgitter Low CO₂ Steelmaking und verfügt über eine Produktionskapazität von gut 2 Mio. t direktreduziertem Eisen (DRI) pro Jahr. Die Vergabe markiert einen weiteren, entscheidenden Meilenstein auf dem Weg hin zu einer CO₂-armen Stahlherstellung. Die Direktreduktionsanlage beruht auf der innovativen Technologie „Energiron ZR® Direct Reduction“, die flexibel mit Wasserstoff und Erdgas in beliebigen Mischungsverhältnissen betrieben werden kann.

SEPTEMBER

VERGABE DER ELEKTROLYSEANLAGE

Im September 2023 hat der Salzgitter-Konzern beim Technologiekonzern ANDRITZ eine der europaweit größten Produktionsanlagen für grünen Wasserstoff bestellt. Die 100-MW-Elektrolyseanlage wird HydrogenPro-Technologie zur Druck-Alkali-Elektrolyse enthalten. Ab 2026 wird die Anlage rund 9.000 t grünen Wasserstoff pro Jahr erzeugen, der für die Produktion von grünem Stahl genutzt wird. Mit dieser Vergabe ist die Beauftragung aller SALCOS®-Aggregate (Elektrolyse, Direktreduktionsanlage und Elektrolichtbogenofen) komplett.



BAUSTART INDUSTRIELEITUNG

Mit einem direkten Anschluss an das 380-kV-Stromnetz macht die Industrieregion Salzgitter einen weiteren wichtigen Schritt auf ihrem Weg der Transformation. Die sogenannte Industrieleitung soll in Zukunft u. a. dafür sorgen, dass eine ausreichende Menge an grünem Strom zur Herstellung von Stahl in Salzgitter zur Verfügung steht. Beim symbolischen Spatenstich für ein Umspannwerk in unmittelbarer Nähe unseres Werksgeländes waren neben Gunnar Groebler, CEO der Salzgitter AG, auch Tim Meyerjürgens, COO von TenneT, sowie Stephan Weil, Ministerpräsident von Niedersachsen, vor Ort.

WIR MACHEN DEN UNTERSCHIED – FÜR DIE UMWELT

Während unsere Produkte mit der Umstellung auf eine CO₂-arme Produktion von gewohnter höchster Qualität bleiben, werden sich unsere Emissionen beträchtlich verringern. Wir haben ein klares Ziel vor Augen: 95 % weniger CO₂-Ausstoß in der Stahlproduktion.



»Gerade in Zeiten politischer Instabilität, die den Handel und die Lieferketten belastet, wird Circular Economy immer wichtiger, vor allem hier in Europa, wo die Rohstoffe nicht ganz so reichlich vorhanden sind.«

Gunnar Groebler



AUF DEM WEG ZUR CIRCULAR ECONOMY



CEO Gunnar Groebler und Andrew Morlet, CEO der Ellen MacArthur Foundation, im Gespräch über zirkuläre Wertschöpfungsketten in der Stahlindustrie

Im Rahmen der verstärkten Integration von Kreislaufkonzepten in ihr Geschäftsmodell ist die Salzgitter AG im Januar 2024 dem Netzwerk der Ellen MacArthur Foundation beigetreten. Die Ellen MacArthur Foundation wurde 2010 gegründet, um den Übergang zur Circular Economy voranzutreiben. Welche Fortschritte wurden dabei bereits erreicht?

Andrew Morlet: Das Konzept der „Circular Economy“ war damals relativ neu, weshalb wir zunächst zwei Schwerpunkte gesetzt haben: Zum einen haben wir die verschiedenen Konzepte von Cradle-to-Cradle über Products-as-a-Service bis zur Industrial Ecology unter dem Oberbegriff der Circular Economy zusammengefasst und bekannt gemacht. Dabei betont und veranschaulicht die Ellen MacArthur Foundation nicht nur die Umweltaspekte der Circular Economy, sondern auch ihren wirtschaftlichen Wert. Zum anderen haben wir 2013 einen strategischen Schwerpunkt auf Kunststoffe gesetzt und die Ergebnisse aus zwei Jahren Forschungsarbeit in einem Bericht zusammengefasst, der

2016 dem Weltwirtschaftsforum vorgelegt wurde. Die Resonanz in den Medien war überwältigend.

Gunnar Groebler: Ich würde sogar noch einen Schritt weitergehen: Die Ellen MacArthur Foundation hat damit einen ganzen Geschäftszweig ins Leben gerufen, der sich mit der Entsorgung und Wiederverwendung problematischer Kunststoffe befasst, damit diese im Wirtschaftskreislauf verbleiben und nicht in der Umwelt landen. Mit dem Bericht und der medialen Aufmerksamkeit wurde dieses Geschäftsmodell erst ins Leben gerufen, oder?

AM: Ja, mit unserem New Plastics Economy Report wollten wir unterstreichen, dass Kunststoffe ein wertvolles Material sind und das Problem eigentlich darin besteht, dass wir nicht genug Systeme haben, um ihren Wert zurückzugewinnen. Kunststoffe sind extrem vielseitig, aber die Art und Weise, wie wir sie verwenden, ist unglaublich verschwenderisch. Wir verbrauchen fossile Ressourcen, um Kunststoffprodukte herzustellen, die meist nur einmal verwendet und dann weggeworfen werden. Das ist das lineare „Take-Make-Waste“-Modell, durch das Plastik in der Umwelt, auf Deponien und in Müllverbrennungsanlagen landet. Das ist ein Fehler im System. Wir wollten Kunststoffe nicht verteuern, sondern ihren Wert aufzeigen. Und es ist uns tatsächlich gelungen, weltweit mehr als 1.000 große und kleine, private und öffentliche Organisationen zusammenzubringen, die sich gemeinsam für die Beseitigung von Plastikmüll einsetzen.

Die Salzgitter AG hat das Konzept der Kreislaufwirtschaft in den Mittelpunkt ihrer neuen Strategie gestellt. Dies wurde von Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern sehr positiv aufgenommen. Welche Idee stand dahinter und was versprechen Sie sich von der Zusammenarbeit mit der Ellen MacArthur Foundation?

GG: Stahl ist ja als unbegrenzt wiederverwendbares Material perfekt für die Kreislaufwirtschaft geeignet. Das sind jetzt auch keine ganz neuen Konzepte, aber der verantwortungsvolle Umgang mit endlichen Ressourcen wird immer wichtiger. Wir sehen nicht nur den ökologischen, sondern auch den ökonomischen Wert der Kreislaufwirtschaft und haben sie deshalb in den Mittelpunkt unseres neuen Geschäftsmodells gestellt. Wir setzen Kreislaufkonzepte bereits unter anderem mit der Autoindustrie und Herstellern von Haushaltsgeräten um. Vor zwei Jahren führten unsere internen Diskussionen dazu, die Kreislaufwirtschaft ins Zentrum unserer Strategie zu stellen. Als passionierter Segler kenne ich Ellen MacArthur und ihre Stiftung schon lange und kenne daher auch das Konzept der Circular Economy schon seit einer Weile. Wenn man auf den Weltmeeren unterwegs ist, sieht man viel Plastikmüll, und ich weiß die Bemühungen der Ellen MacArthur Foundation um Bewusstseinsbildung und Vermeidung von Verschmutzungen sehr zu schätzen. Soviel ich weiß, ist die Salzgitter AG das erste Unternehmen aus der Stahlindustrie, das Ihrem Netzwerk beigetreten ist?



AM: Ja, wir haben uns in der Vergangenheit eher auf Kunststoffe, Mode und Lebensmittel konzentriert. Aber natürlich sind wir uns der großen Bedeutung der Kreislaufwirtschaft in der Metallindustrie sehr bewusst und haben deshalb hier unseren Fokus verstärkt. Wir beschäftigen uns auch mit den Nachhaltigkeitsaspekten in der Bauindustrie, einem wichtigen Abnehmer von Stahlprodukten.

Die Fertigung von Stahlprodukten für die Bauindustrie ist eine wichtige Säule der Geschäftsaktivitäten der Salzgitter AG. Welche strategischen Überlegungen spielen hier eine Rolle in Bezug auf die Kreislaufwirtschaft?

GG: Auf die Bauindustrie möchte ich gerne etwas näher eingehen. In unserem Stahlwerk in Peine produzieren wir Stahlträger für den Bausektor. In Gesprächen mit Architekten, anderen Unternehmen und unseren Kunden versuchen wir jetzt, die Wiederverwendbarkeit dieser Stahlträger zu verbessern. Die Lebensdauer von Gebäuden scheint sich immer weiter zu verringern. Umso wichtiger ist es, flexibel zu bauen, um die Wiederverwendung der Materialien zu erleichtern. Dies können wir aber nur erreichen, wenn wir alle an einem Strang ziehen.

AM: Auf jeden Fall. Das Baugewerbe spielt, wenn wir über den Klimawandel nachdenken, eine wichtige Rolle, insbesondere durch den hohen Material- und Energieverbrauch. In der Stahlproduktion verbrauchen Hochöfen und Stahlwerke viel Energie. Durch den Erhalt und die Wiederverwendung von Stahlprodukten als Materialbank wird diese Energie viel effizienter genutzt.

GG: Außerdem eröffnet uns das auch neue Finanzierungsmöglichkeiten, da solche Materialbanken ja wichtige Vermögenswerte sind, die auch Jahrzehnte später

noch verkauft oder wiederverwendet werden können. Dabei steigt ihr Wert kontinuierlich.

AM: Ganz genau. In der Vergangenheit haben Unternehmen diese Vermögenswerte abgeschrieben und schließlich verschrottet, wie wir es zum Beispiel auch heute noch bei alten Schiffen sehen. Aber dieses Mindset verändert sich. Es braucht ein wenig Zeit, bis die neuen Kreislaufkonzepte verstanden und umgesetzt werden, aber wir sehen gar keinen anderen Weg, als unsere begrenzten Ressourcen für die nachfolgenden Generationen zu recyceln.

Dieser Paradigmenwechsel von der traditionellen Fertigung und dem Verkauf von Stahl hin zu Wiederverwendung und Recycling: Ist das etwas, was die Ellen MacArthur Foundation auch auf globaler Ebene beobachtet?

AM: Auf jeden Fall. Tatsächlich gibt es Länder, die jetzt darüber nachdenken, ihr Kupfer nicht mehr zu verkaufen, sondern es stattdessen zu vermieten. Wir sprechen hier von Materialien, die begrenzt verfügbar sind, und die Nachfrage wird in den nächsten 20 Jahren drastisch steigen. Wenn wir nicht auf kontroverse Ansätze wie beispielsweise den Rohstoffabbau in der Tiefsee zurückgreifen wollen, müssen wir in Kreislaufkonzepten denken; nur so können wir diese Nachfrage decken.

GG: Ja, genau in diese Richtung denken wir auch strategisch. Deshalb gehen wir von linearen Abläufen auf Kreislaufsysteme über, um die Wertschöpfungskette zu schließen. Dabei müssen wir aber die gesamte Wertschöpfungskette betrachten und ganzheitlich vorgehen. Materialflüsse und globale Strukturen, auch über unseren Sektor hinaus, müssen auf Konzepte wie die Vermietung von Materialien eingestellt werden. So schaffen wir eine globale Perspektive.

Wie erreicht man eine globale Kreislaufwirtschaft, die unseren Planeten schützt und die Aspekte der wirtschaftlichen Machbarkeit berücksichtigt?

AM: Wie Gunnar sagte: Das geht nur gemeinsam. Es geht hier um eine grundlegende Veränderung, für die drei Elemente wichtig sind. Erstens müssen die industriellen Systeme verändert werden. Zweitens baut die Wirtschaft noch viel zu sehr auf extraktive und lineare Modelle, weshalb industrielle Innovationen gefragt sind. Drittens brauchen wir Kapitalgeber, um die notwendigen Investitionen finanzieren zu können. Und gleichzeitig muss die Politik innovationsfreundliche Rahmenbedingungen schaffen.

GG: Und damit werden auch neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen. Auch wenn die Stahlindustrie bereits seit vielen Jahren Kreislaufverfahren einsetzt, wird die Entkopplung von begrenzten Ressourcen zu weiterem Wachstum führen. Die Zusammenarbeit mit der Ellen MacArthur Foundation eröffnet uns neue Perspektiven und neue Fragestellungen. Gerade in Zeiten politischer Instabilität, die den Handel und die Lieferketten belastet, wird Circular Economy immer wichtiger, vor allem hier in Europa, wo die Rohstoffe nicht ganz so reichlich vorhanden sind. Der Übergang zu Wiederverwendung, Wiederaufbereitung, Reparatur und Recycling ist daher von essenzieller Bedeutung für den Erhalt unserer Gesellschaft und unserer Industrie.

AM: Absolut. Durch ihren Beitritt in unser Netzwerk hat die Salzgitter AG ihr Engagement für eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft bekräftigt. Wir haben ein gemeinsames Ziel und können gemeinsam viel erreichen.



ÜBER DIE ELLEN MACARTHUR FOUNDATION

Die Ellen MacArthur Foundation ist eine internationale Organisation, die sich für die Förderung der Circular Economy als Antwort auf einige der drängendsten Herausforderungen unserer Zeit, wie den Klimawandel, den Verlust der Artenvielfalt, Abfall und Umweltverschmutzung, einsetzt. Sie arbeitet mit einem breiten Netzwerk von Entscheidungsträgern aus dem privaten und öffentlichen Sektor sowie aus der Wissenschaft zusammen, um Kapazitäten aufzubauen, gemeinsame Lösungsansätze zu erkunden und Strategien und Programme zur Förderung der Circular Economy zu entwickeln.

Das Konzept der Circular Economy, das zunehmend auf erneuerbaren Energien basiert, zielt darauf ab, Abfälle und Umweltverschmutzung zu vermeiden, Produkt- und Materialkreisläufe zu schließen sowie die Natur zu regenerieren und so die Widerstandsfähigkeit und den Wohlstand von Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft zu sichern.

Weitere Informationen

www.ellenmacarthurfoundation.org
[@circulareconomy](https://twitter.com/circulareconomy)



»In der Stahlproduktion verbrauchen Hochöfen und Stahlwerke viel Energie. Durch den Erhalt und die Wiederverwendung von Stahlprodukten als Materialbank wird diese Energie viel effizienter genutzt.«

Andrew Morlet



SEI TEIL VON ETWAS GROSSEM!

Wir folgen mit GROSSEN Schritten unserem Ziel, stärkster Stahl- und Technologie-Konzern Europas und führender Konzern in der Circular Economy zu sein.

Wir setzen auf GROSSE Entwicklungschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten in unserem internationalen Konzern.

Wir – das ist ein GROSSARTIGES Team von rund 25.000 Kolleginnen und Kollegen in über 150 Tochtergesellschaften weltweit. Gemeinsam sind wir täglich auf der Suche nach den besten Lösungen für unsere Kunden.





Vielfältige Zusatzleistungen wie eine betriebliche Altersvorsorge, eine Erfolgsbeteiligung, ein breites Gesundheitsangebot, Mitarbeiterrabatte, sehr gute Übernahmechancen für Auszubildende und vieles mehr bilden ein GROSSES und attraktives Gesamtpaket.

GROSS sind bei uns die Möglichkeiten. Wir bieten die unterschiedlichsten Einsatzgebiete und Karrierechancen, von der Stahlproduktion bis hin zur Entwicklung neuester Technologien im Maschinenbau, von der Ausbildung bis hin zur Führungsposition.

EINE STARKE MANNSCHAFT MIT SPASS AM SPIEL



Im Interview mit
Michael Kieckbusch,
Vorstand Personal
der Salzgitter AG

Herr Kieckbusch, nach Schule und Wehrdienst stand am Anfang Ihrer beruflichen Laufbahn ein Studium der Wirtschaftswissenschaften in Hannover. Wie verlief der Weg dann weiter bis zur heutigen Position als Arbeitsdirektor des Salzgitter-Konzerns?

Zum Ende meines Studiums, 1989, stand die Bundesrepublik mitten in einem starken Umbruch. Der Arbeitsmarkt bot viele spannende Möglichkeiten, und ich hatte tatsächlich ein paar verlockende Angebote für einen Job auf dem Tisch. Letztlich habe ich mich für Salzgitter entschieden, weil ich dort zum einen ein richtig gutes Vorstellungsgespräch mit meinem potenziell zukünftigen Chef führen konnte. Und weil mich andererseits die Stahlherstellung, die ich bei einer Werksbesichtigung kurz kennenlernen konnte, vom ersten Moment an fasziniert hat. Da wirken archaische Kräfte. Und gleichzeitig wird mit Apothekergenauigkeit im μ -Bereich gearbeitet. Das begeistert mich bis heute. Dazu kommt, dass ich die dort arbeitenden Menschen extrem cool fand. Ich vergleiche das gern mit dem englischen Fußball. Es kann schon mal hart zur Sache

gehen, aber man geht immer fair miteinander um und trinkt danach noch zusammen ein Bier.

Meine Hoffnung, als Trainee im Personalbereich viel Unterschiedliches kennenlernen zu können, hat sich dann auch voll erfüllt. Ich stieg in den Konzern ein, als gerade die Fusion mit der Preussag verhandelt wurde. Als Assistent des Personaldirektors war ich in zahlreichen Meetings mit dabei und fand das unglaublich spannend. Viele Themen suchten nach einer Lösung, und die wollte ich mit einem guten Team an meiner Seite finden. Der Teamerfolg ist für mich dabei zentral. Das bestmögliche Ergebnis stellt sich aus meiner Sicht dann ein, wenn sich die Stärken der Kolleginnen und Kollegen sinnvoll ergänzen und man sich gemeinsam

und mit einer guten Portion Spaß den Erfolg erarbeitet. Darin sehe ich bis heute eine meiner Aufgaben, nämlich für gewisse Aufgabenstellungen die richtigen Menschen zusammenzubringen, damit am Ende das Beste für das Unternehmen, die Belegschaft und die weiteren Stakeholder erzielt werden kann. Das gilt für die riesigen Teams, die wir zum Beispiel bei SALCOS® haben, genauso wie für die Arbeit bei uns im Vorstand. Mit unseren unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven auf einzelne Themen können wir im Team viele Informationen zusammentragen, wir können offen miteinander diskutieren und so die unserer Meinung nach besten Entscheidungen treffen.

Gute Ergebnisse scheine ich in der Wahrnehmung meiner Vorgesetzten,



»Im Arbeitsleben wie auf dem Fußballplatz: hart in der Sache und fair im Umgang.«



jedenfalls einiger, schon gleich in meinen ersten Berufsjahren erzielt zu haben, denn nach einem kurzen Abstecher zum HDI konnte ich zunehmend verantwortungsvollere Jobs im Konzern übernehmen. Und nun bin ich seit über 10 Jahren im Vorstand der Salzgitter AG.

Als Arbeitsdirektor sind Sie konzernweit stark vernetzt und bekommen Einblicke in das Arbeitsumfeld vieler unterschiedlicher Standorte. Gibt es etwas, das Sie trotz der Vielfalt als die DNA des Arbeitgebers Salzgitter AG beschreiben können?

Was mir immer wieder zurückgemeldet wird, ist die große Entscheidungsfreiheit, die man bei uns im Konzern schon früh im Berufsleben erhält. Ich habe das

selber auch so erlebt, dass man mir früh Projekte und Themen anvertraut hat, für die ich mich vielleicht selbst noch nicht als „reif“ genug betrachtet hätte. Aber es prägt ungemein, wenn man die Chance bekommt, in der nächsthöheren Liga zu spielen, und man dabei die Erfahrung macht, dass es gut klappt und sogar Spaß macht. Das, glaube ich, ging und geht vielen anderen im Konzern ebenso, wofür zum Beispiel auch die sehr geringe Fluktuationsquote der Vergangenheit spricht.

Wir werden, bedingt durch den demografischen Wandel, zukünftig sicher einen stärkeren Wechsel in der Belegschaft haben, aber das bietet wiederum viele Chancen für Einstieg und Karriere. Das kann mit Führungsverantwortung

sein, das kann aber auch als Fachlaufbahn eine für den einzelnen spannende Option sein.

Der Wandel findet aber nicht nur extern, in der Gesellschaft, sondern in ganz besonderem Maße auch intern, bei uns im Konzern, statt, zum Beispiel im SALCOS®-Programm. Für diese Veränderungen sehe ich uns sehr gut aufgestellt und vorbereitet. Denn trotz aller Krisen und Herausforderungen, denen wir uns in den letzten Jahrzehnten immer wieder stellen mussten, sind wir ein stabiler, verlässlicher Arbeitgeber, der bewiesen hat, dass wir mit solchen Situationen professionell umgehen können. Umfangreiche Weiterbildungsprogramme, detaillierte Nachfolgeplanungen und die starke Positionierung am externen Arbeitsmarkt sind einige Punkte, die uns in Zukunft massiv begleiten werden.

Um noch mal auf mein persönliches Anliegen hinsichtlich Teamaufstellung zurückzukommen: Wir haben aktuell zu wenig Frauen an Bord. Das wollen wir ändern und haben uns dafür konkrete Zielzahlen in unserer Strategie gesetzt. Denn ich bin überzeugt, dass wir gerade in der Mischung aus Stärken, Erfahrungen und Kompetenzen noch zu wenig auf die Potenziale der Frauen setzen.

Was würden Sie heute einem Menschen am Beginn seines Berufslebens mit auf den Weg geben?

Behalten Sie immer die Bereitschaft bei, sich auf neue Dinge einzustellen und Bestehendes zu überdenken. Man muss nicht jedem Trend hinterherlaufen, aber man muss immer kritisch überprüfen, ob eine aktiv initiierte Veränderung mich oder das Unternehmen weiter voranbringen kann. Bleiben Sie in diesem Sinne neugierig und konstruktiv unzufrieden!

KENNZAHLEN 2023



10,8 Mrd. €

Umsatz



50 %

CO₂-Reduktionsziel
bis 2030



7 Mio. t

Rohstahlkapazität
pro Jahr



≈ 25.000

Gesamtbeschäftigte



> 150

Tochter- und Beteiligungs-
gesellschaften
weltweit



> 5.000

angemeldete
Patentrechte



> 30

verschiedene
Ausbildungsberufe

IMPRESSUM

Herausgeber

Salzgitter AG
Investor Relations
Eisenhüttenstraße 99
38329 Salzgitter
Deutschland

ir@salzgitter-ag.de

Konzept und Design

HGB Hamburger Geschäftsberichte
GmbH & Co. KG, Hamburg

Bilder

iStock (Titel, S. 2/3, S. 8/9, S. 12–15, S. 18–20, S. 26–29, S. 38/39)
Getty (S. 6/7)
Ellen MacArthur Foundation (S. 33)
alle weiteren Bilder: Salzgitter AG

Druck

oeding print GmbH, Braunschweig



Redaktionsschluss: 29. Februar 2024

GESCHÄFTSBERICHT

Sie interessieren sich für weitere
Informationen zur Salzgitter AG?
Über den QR-Code gelangen Sie
direkt zum Geschäftsbericht 2023.



Salzgitter AG

Eisenhüttenstraße 99
38239 Salzgitter
Deutschland

T +49 5341 21-01
F +49 5341 21-2727

Postanschrift:
38223 Salzgitter
Deutschland

salzgitter-ag.com



SALZGITTERAG
Mensch, Stahl und Technologie